

ROBERT CHIA

University of Strathclyde Business School, Glasgow,
Royaume-Uni

AJIT NAYAK

University of Exeter Business School, Royaume-Uni



Décisions dramatiques ou incisions imperceptibles ?

Vers une théorie de la prise de décision
en devenir

La prise de décision est habituellement associée au libre arbitre, à un choix conscient et à une intervention délibérée. Les résultats favorables sont imputés aux actions spectaculaires d'agents individuels significatifs. Un tel regard est fondé sur une ontologie de l'être qui hisse des entités discrètes de processus complexes « sans propriété » et de transformations silencieuses. Du point de vue d'une ontologie en devenir cependant, les décisions sont plutôt interprétées comme des incisions en cours, banales et multiformes au sein du flot de la réalité sociale. Les circonstances favorables et les résultats désirables surviennent, ainsi, non en raison d'actions spectaculaires prises, mais de l'effet cumulé de nombreuses insertions antérieures.

La prise de décision est habituellement associée au libre arbitre, à un choix conscient et à une intervention délibérée. Une décision est souvent considérée comme le produit d'un effort cognitif ou mental qui résulte en la sélection rationnelle d'un plan d'action privilégié. Ainsi entendue, la prise de décision présuppose un agent intentionnel auquel sont conférées la liberté et la capacité d'agir pour résoudre une situation urgente immédiate. Dans le cadre de la théorie de la prise de décision communément admise, cette promotion de l'agence et de l'intervention délibérée est typiquement associée à une logique d'action moyens-fins ; la rationalité instrumentale est supposée étayer la prise de décisions. Les décisions sont présumées être le point de départ d'une intervention consciente dans le flot des événements ; un « engagement à agir » (Miller et Wilson, 2006, p. 481) impliquant le choix d'un « plan d'action pour atteindre un état futur recherché » (Butler, 1998, p. 36). Quelqu'un décide « quoi faire » dans la croyance que l'adoption d'un plan d'action choisi résultera en un état de choses plus favorable que ce dont on peut couramment faire l'expérience. En conséquence, les résultats couronnés de succès sont causalement liés aux actions décisives d'individus importants (Chakravarthy et Doz, 1992 ; Van de Ven, 1992 ; Denis *et al.*, 2001 ; Burgelman et Grove, 2007 ; Jarzabkowski, 2008), tandis que l'échec est attribué à une prise de décision médiocre et inefficace de la part de la direction en place (Barnett et Burgelman, 1996 ; Christenson et Bower, 1996 ; Finkelstein, 2003 ; Wiesenfeld *et al.*, 2008). Ainsi, un statut causal « héroïque » est assigné à l'agence ; ce sont les choix délibérés et les actes significatifs d'individus qui finalement déterminent le succès et/ou l'échec.

Il existe trois notions interdépendantes et incontestées d'*agence active*, d'*efficacité causale* et d'*action calculée* inhérentes à ce modèle traditionnel de comportement humain de prise de décision rationnelle. Cela présuppose l'existence d'agents autonomes doués de capacité d'intervention pour faire une différence par rapport au flot d'événements dans le monde. Car, si les agents ne sont pas autonomes il est impossible d'être parfaitement libre dans ses choix. De même, si l'on ne croit pas l'action causalement efficace en termes de réalisation de résultats intentionnels, il est difficile de justifier l'importance de la prise de décision en expliquant la conduite humaine et en la tenant pour responsable. De même, si le rationalisme n'étaye pas la prise des décisions, comment ces décisions peuvent-elles alors être justifiées autrement ? Toutefois, la réalité au royaume des affaires humaines est que les liens causaux entre décision, action et résultat ne sont pas faciles à établir et justifier ; ces trois éléments semblent être au mieux « librement associés » (Weick, 1976). Dans une révision devenue un classique de ce modèle de prise de décision hautement rationaliste, March et Simon (1958) ont soutenu que la prise de décision vise plus à atteindre un objectif « tout juste satisfaisant » (*satisficing*) qu'à maximiser les résultats des choix ; la notion de « rationalité limitée » (March, 1978) décrit mieux comment les acteurs actuels procèdent pour choisir leurs plans d'action privilégiés. Normalement, les acteurs ne cherchent pas à optimiser leurs actions. Ils agissent plutôt pour atteindre ce qui est généralement considéré comme « suffisamment bon » pour leur objectif compte tenu des limites de temps, d'information et de ressources. Cohen *et al.* (1972) sont même allés plus loin pour suggé-

rer que, comme dans le cas d'une « pou-belle », actions, décisions et conséquences sont plutôt aléatoirement réunies à la hâte de sorte qu'elles interagissent par sérendipité pour produire des résultats éventuels qui dépendent davantage du hasard, de la chance et du concours de circonstances que d'un choix délibéré. En fait, intentions, choix, actions et résultats sont au pire sans rapport les uns avec les autres, et au mieux liés de manière ténue, à tel point qu'il est très possible que des incohérences et des disparités existent entre « ce qui est dit, ce qui est décidé, et ce qui est fait » (Brunsson, 2003, p. 202). Ce lien problématique apparent entre intentions, décisions et résultats en ont conduit d'autres, comme Mintzberg et Waters (1990), à suggérer de substituer au concept de « décision » pur celui d'« action », et de se concentrer ainsi sur le point de savoir comment une action efficace peut être facilitée (Brunsson, 1982). D'autres encore ont suggéré que « décision » sert de principe explicatif aux observateurs qui rendent compte *rétrospectivement* d'événements dans le monde (Chia, 1994 ; Langley *et al.*, 1995 ; Tsoukas, 2010 ; Weick, 1995). Les « décisions » sont-elles des moments significatifs, objectivement identifiables, initiés par des agents intentionnels ou *simplement* des « accroches » conceptuelles commodes formulées par un monde d'observateurs pour rendre cohérents les événements qui se passent dans le monde ? Une quelconque progression conceptuelle peut-elle être obtenue en cherchant à comprendre « décision » dans un sens plus élémentaire plutôt que de l'abandonner totalement comme proposé par Mintzberg et Waters (1990) ainsi que Brunsson (1982) ? Serait-ce que, comme Tsoukas (2010, p. 399) le formule, les « Dé-cisions sont *déjà* interve-

nues dans la mesure où les praticiens agissent dans le cadre d'une pratique sociomatiérielle constituée de distinctions clés, de laquelle une partie perceptible de la réalité est coupée » ; serait-ce que les « décisions » comportent des actes d'« incision » ontologiques cumulatifs ou des « coupures » (Chia, 1994, p. 800 ; Whitehead, 1929, p. 58) qui produisent des distinctions dans une réalité sur laquelle nous agissons *a posteriori* (James, 1996, p. 50) ? Dans ce cas, que devons-nous faire de l'importance exagérée traditionnellement accordée à l'intentionnalité de l'agent, l'efficacité causale et la rationalité instrumentale qui étayent les théories de la prise de décision ? Comment pourrions-nous réinterpréter la « décision » comme un processus social de construction du monde, plus générique, non délibéré et cumulatif ; en considérant que les décisions sont elles-mêmes un ensemble de résultats d'« incisions » ontologiques imperceptibles ponctuant le flux de la réalité ? L'une des réponses possibles se trouve dans une révision radicale de nos hypothèses ontologiques eu égard à la nature de la réalité, et une plus grande appréciation du rôle que jouent le langage, la dénomination et les pratiques sociales quotidiennes dans la structuration de la réalité sociale.

Dans cet article nous soutenons que les hypothèses d'agence individuelle, d'intentionnalité, de causalité et de rationalité sont enracinées dans une ontologie de l'*être* qui élève la stabilité parménidienne au-dessus du changement perpétuel héraclitien, l'ordre expliqué au-dessus de l'ordre impliqué (Bohm, 1980), et les entités discrètes au-dessus des processus complexes « sans propriétaire » (Rescher, 1996). Cette ontologie de l'*être* donne naissance à la notion cruciale de phénomène social comme com-

prenant des « entités » ou des « événements » sociaux isolables, chacun doté d'une propriété de « localisation simple » (Whitehead, 1926, p. 61-63). Cela conduit à son tour à la propension à penser en termes de « métaphysique de la présence » (Derrida, 1976, p. 11), où l'identité propre des entités est jugée ne poser aucun problème, et à une épistémologie représentationnaliste résultante, préoccupée par une représentation précise de la réalité (Rorty, 1980). Car, c'est seulement si les phénomènes (tels qu'agents, décisions et résultats) sont jugés facilement localisables qu'ils peuvent être linguistiquement captés et dénommés, et c'est alors seulement que la notion de cause à effet peut être employée pour relier l'un à l'autre deux phénomènes apparemment sans rapport. L'attribution causale est par conséquent inextricablement liée à une ontologie de l'*être* qui élève entités et événements isolables au-dessus du processus et du changement perpétuel et qui, ce faisant, privilégie les interventions agentiques spectaculaires plutôt que l'« auto-transformation silencieuse » (Jullien, 2004, 2011). Les intentions des agents, leurs interventions décisives, et l'efficacité causale de leurs actions deviennent alors des principes explicatifs importants dans la prise en compte et la justification des transformations sociales, économiques et politiques – ce qui présuppose un *atomisme social*. Cette ontologie de l'*être* fournit les fondements métaphysiques d'une théorie événementielle de la prise de décision dans laquelle une importance exagérée est attachée à l'intervention délibérée d'agents conscients.

En revanche, une ontologie du *devenir* qui élève la primauté du processus au-dessus de la substance (Bergson, 1998 ; Whitehead,

1929) considère les entités et événements sociaux comme des configurations relationnelles temporairement stabilisées ; des modèles observables, abstraits du flux continu qui est la matière de la réalité (Rescher, 1996). Dans la sphère sociale, événements et agents eux-mêmes sont considérés comme des manifestations *épi-phénoménales* de cette réalité sociale sous-jacente en continu changement et qui s'autotransforme (*self-transforming*). De ce point de vue ontologique, les « causes sociales » et les « effets » incluant les « agents » et leurs « décisions » sont considérés comme des « points d'ancrage » ou des « accroches » conceptuels commodes, mais arbitraires pour expliquer et relater les événements se produisant dans le monde. Une ontologie du *devenir* rejette ce que Rescher (1996, p. 53) appelle la *thèse de la réductibilité du processus*, insistant sur le fait que les entités, événements et mécanismes générateurs sociaux ne sont rien de plus que des « vagues de stabilité dans une mer de processus ». Ce qui est réel est « le *changement* continu de la forme » parce que la « *forme n'est qu'un instantané pris sur une transition* » (Bergson, 1998, p. 302, en italique dans l'original). De ce point de vue, les théories de la prise de décision sont considérées comme des abstractions simplificatrices qui conduisent à exagérer l'importance de l'agence consciente et de l'intention. Ce faisant, elles négligent la puissance et l'efficacité silencieuse d'innombrables incisions imperceptibles faites par les multitudes sans nom dans le flux de la réalité qui, cumulativement et imperceptiblement, aident à concevoir et engendrer une version particulière de la réalité. À cet égard, on ne peut pas aisément remonter jusqu'aux origines localisables des résultats

sociaux, politiques et économiques, mais ils sont très souvent les effets de « processus considérablement diffus » (Blackburn, 2011) qui sont impossibles à suivre, mesurer, ou relier directement à une décision unique, quelle qu'elle soit.

La compréhension des décisions comme effet cumulatif d'incisions continues, multiples et imperceptibles dans le flux de la réalité sociale, nous permet de reconnaître que des circonstances favorables et des résultats convoités peuvent survenir sans que des choix délibérés ou des interventions dramatiques soient nécessaires de la part d'agents héroïques, et souvent en dépit de cela (Jullien, 2000, 2004). C'est ce détournement de l'attention de l'explicite, du spectaculaire et de l'intention délibérée vers les aspects cachés et ordinaires des pratiques quotidiennes qui constitue l'idée maîtresse de cet article.

I – UNE CRITIQUE DES APPROCHES ÉVÉNEMENTIELLES DE LA PRISE DE DÉCISION

Implantée dans une compréhension de la prise de décision reposant sur les événements, et apparemment inoffensive et de bon sens, il existe une série d'hypothèses profondément philosophiques sur l'agence, le changement, la causalité et l'action consciente. Premièrement, on estime qu'un changement significatif ne survient qu'à travers une intervention humaine délibérée ; un « fait » héroïque est privilégié par rapport au « laisser-faire ». Deuxièmement, les agents intentionnels sont considérés comme étant les principaux architectes d'événements sociaux significatifs dans le monde ; leurs actions délibérées sont causalement efficaces à transformer les situations sociales. Troisièmement, ce sont leurs actions

conscientes et calculées, et non leur habitude acquise ou leur *modus operandi* socialisé qui sont responsables de ces résultats convoités. Les agents sont présumés être des entités sociales autonomes analytiquement séparables de leurs contextes sociaux, et ayant la capacité d'agir sur ces derniers avec un certain degré d'arbitraire. De plus, les situations confrontées sont jugées être relativement stables, objectives et constantes, de sorte que des *comparaisons* utiles entre des résultats possibles découlant des choix disponibles peuvent être faites. Ceci est, en théorie du moins, la façon dont la prise de décision est présumée avoir lieu.

En pratique cependant, en de nombreuses occasions les décisions ne sont reconnues par les observateurs externes que comme des moments significatifs, *après* que des résultats spécifiques (qu'ils soient convoités ou non) ont été observés. En d'autres termes, une *rationalisation post-hoc* générale a lieu ; les décisions sont des « constructions *ex post facto* par des observateurs cherchant à associer des résultats ou des actions particuliers à des intentions individuelles ou même collectives. » (Tsoukas, 2010, p. 399). Une décision sert d'« ancrage » causal pratique pour expliquer un effet significatif rétrospectivement observé. Et parce qu'une décision implique invariablement une intervention active, nous sommes conduits à imputer à l'agent conscient ou au « destinataire responsable » (Mayr, 2010) la cause à l'origine des résultats observés.

Ce que fait cette compréhension événementielle de la prise de décision en concentrant l'attention principalement sur ces occasions visibles impliquant des individus identifiables, est de surestimer le rôle de l'intention délibérée et de sous-estimer la signification des coïncidences « sérendipiennes » de

l'impulsion ancrée et le moment intrinsèque au flot d'événements dans le monde, ainsi que les conséquences involontaires possibles de l'action humaine dans le façonnement des destinées individuelles, sociales et organisationnelles. Elle dépeint le décideur comme une figure héroïque douée de la capacité de surpasser et transcender les circonstances qui se présentent à lui ou à elle pour effectuer les changements nécessaires de façon à provoquer l'issue souhaitée. L'étude de Bourgeois et Eisenhardt (1988) sur la prise de décision est un bon exemple de cette tendance académique à léoniser le rôle de décideurs identifiables et les décisions « importantes » qu'ils élaborent. Ils ont demandé aux PDG interrogés d'identifier des décisions spécifiques qu'ils ont délibérément prises, en particulier celles comportant « un repositionnement stratégique », des « enjeux élevés » et des considérations « majeures » qui « influencent de manière significative la performance de l'entreprise ».

À l'évidence, l'insistance *a priori* sur : a) les PDG comme décideurs, b) les « enjeux élevés », c) les « décisions majeures », et qui « influencent de manière significative la performance de l'entreprise » elle-même, constitue une « méta-décision » qui délimite, définit et différencie une « décision » d'une « non-décision ». Dès lors, une « décision » est reconnue comme telle seulement si elle est jugée une « occasion » majeure et qu'elle a des conséquences éminemment visibles, riches en retombées significatives. Toutefois, ce « choix » d'être uniquement concentré sur ces instances décisionnelles « majeures » implique l'élaboration *silencieuse* d'une « méta-décision » sur ce qui *est* ou *n'est* pas pertinent pour l'analyse décisionnelle. Et c'est seulement en évitant une reconnaissance de l'existence de ces « méta-dé-

sions » – la délimitation relativement arbitraire de ce en quoi consistent « enjeux élevés », « majeure », « de manière significative » et, bien sûr, des descripteurs tels que « succès » et « résultats » – que la théorie événementielle de la prise de décision peut progresser comme elle le fait.

Pour Whitehead (1929, p. 58), les « méta-décisions » sont des actes arbitraires de « coupure » qui créent des distinctions entre ce qui est « donné » et ce qui n'est « pas donné » ; ce dernier est alors considéré comme allant de soi, et subséquemment relégué au royaume de l'inconscient, de sorte qu'il ne fait plus partie de l'analyse décisionnelle. Cette « méta-décision » *silencieuse* est une activité procurant une limitation pour des raisons de commodité conceptuelle et analytique, qui permet alors à l'approche événementielle d'associer la décision à l'intention consciente d'un agent actif, et d'attribuer ainsi à ce dernier des qualités particulières telles qu'une efficacité causale.

Cette tendance à se concentrer sur une agence localisable, l'immédiat et le causallement efficace, est largement répandue dans les affaires là où l'insistance immodérée sur la performance « spectaculaire » à court-terme conduit inévitablement à la singularisation d'individus remarquables et à la justification subséquente de primes extravagantes. Elle conduit aussi à faire l'éloge des capitaines d'industrie et des entrepreneurs accomplis qui souvent dans leur propre autobiographie s'attribuent de grands pouvoirs visionnaires et des anticipations prophétiques. Ce qui à son tour conduit à une confiance excessive en ceux qui ont atteint un certain succès pour parler de leurs expériences et/ou écrire avec autorité sur le sujet, de façon à promouvoir leurs propres qualités agétiques plutôt que d'en attribuer le mérite

aux circonstances dues au hasard dans lesquelles ils se sont eux-mêmes trouvés. Taleb (2007) remarque à juste titre que le fait même que quelqu'un ait effectivement du succès ou ait survécu à une situation peut en réalité affaiblir son « interprétation des propriétés de survie, y compris la notion creuse de cause ». Il arrive souvent que les dirigeants paradoxalement performants, les décideurs politiques et les entrepreneurs ne soient pas les mieux placés pour expliquer leurs propres succès parce qu'ils succombent fréquemment à un « intellectuelo-centrisme » (Bourdieu, 1990, p. 29) qui « dissimule [inévitavelmente] à leurs propres yeux la vraie nature » de ce qui est arrivé (Bourdieu, 1977, p. 19). Il existe un défaut de reconnaître que les actions sont inconsciemment motivées par un « *modus operandi* dont il n'est pas le producteur » et que, par conséquent, elles « dépassent [inévitavelmente] ses intentions conscientes » (*ibid.*, p. 79).

La tendance instinctive à localiser et identifier un « destinataire responsable » pour expliquer les résultats (favorables ou autres) exagère la capacité de l'agence et néglige la « propension des choses » dans laquelle de par son potentiel la « situation est elle-même source d'effet » (Jullien, 2004, p. 17). En d'autres termes, parfois la cause d'un effet n'est pas due à des choix et des « actes » délibérés d'agents « conscients », mais elle est contenue dans la configuration situationnelle même. Reconnaître la potentialité inhérente de ces configurations à effectuer des transformations silencieuses (Jullien, 2011) suppose de réduire le rôle de l'agence et de l'intentionnalité dans la restitution de l'occurrence des événements dans le monde. C'est reconnaître que, ancré dans des circonstances spécifiques, le moment cumulatif des actions adaptatives multiples

de gens s'adaptant spontanément et tâtonnant à la recherche d'un sentiment de cohérence et de compréhension, peut produire un large spectre d'effets non recherchés bien au-delà de leur lieu d'origine. Confrontés à des circonstances stimulantes et inhabituelles, les gens y répondent en se fiant à un *habitus* social, précédemment acquis (Bourdieu, 1990) plus qu'à une analyse et une évaluation délibérées générant ainsi des conséquences involontaires et inopinées. L'analyse du « tir ami » par Snook (2001), dans lequel des *Black Hawks* américains furent accidentellement abattus dans le Nord de l'Irak, fait allusion à l'influence de l'*habitus* et du contexte social dans la formation des résultats. Snook écrit : « J'aurais pu demander "Pourquoi ont-ils *décidé* de tirer ?" », mais comme il le reconnaît, cette façon de formuler la question en termes de prise de décision d'un individu considéré, comporte une erreur d'attribution fondamentale qui néglige l'effet « de puissants facteurs situationnels qui influencent l'action ». Par ailleurs, ramener la situation à une recherche de sens détourne l'attention de la décision individuelle vers l'imbrication entre contexte et action qui permet de comprendre des « tragédies dépourvues de sens » comme de « braves gens luttant pour trouver un sens », plutôt que comme de « méchantes gens prenant des décisions médiocres » (Snook, 2001, p. 206-207, cité dans Weick *et al.*, 2005, p. 410).

Cette analyse de Snook montre que les acteurs, pris dans un « brouillard d'incertitude » enveloppant des circonstances qui évoluent avec rapidité, répondent au moyen d'actions d'adaptation pragmatiques plutôt que de manière rationnelle délibérée. Les partisans des prises de décision événement-

tielles, qui donnent une autre dimension à l'agence et à l'action délibérée, trouvent difficile d'accepter que l'*habitus* intériorisé (Bourdieu, 1977, p. 73), les facteurs situationnels et circonstances inhabituelles provoqués par une coïncidence dans le flot des événements peuvent mener les acteurs à agir d'une façon susceptible de conduire tragiquement à des conséquences involontaires. Plutôt que d'être clairs et de maîtriser les circonstances, les acteurs se trouvent souvent eux-mêmes enfoncés dans des situations qui les contraignent à se « débrouiller » (Lindblom, 1959) et tâtonner à la recherche d'un certain succès dans leur monde quotidien.

Cependant, en dépit d'un détournement notable de l'attention des agents et de leur intention de considérer les forces situationnelles en formulant d'éventuels résultats, ces critiques de la théorie de la prise de décision traditionnelle, telle celle de Snook, ne détournent pas encore suffisamment l'attention d'une primauté ontologique de l'agent intentionnel comme la source des événements mondiaux. Ils fournissent simplement une alternative rationnelle qui montre comment de « braves gens » peuvent prendre de « mauvaises décisions » sans examiner comment de précédentes « méta-décisions » qui ont façonné le monde ont déjà concouru à rendre de telles tragédies éminemment possibles *indépendamment d'intentions individuelles*. Il existe pourtant d'innombrables situations dans lesquelles des conséquences involontaires (qu'elles soient désirables ou indésirables) émergent de manière considérablement diffuse, comme quand « un modèle de conséquences à long terme est produit... par des organisations qui (sans le savoir) s'en sortent avec tout ce qui leur est historiquement, culturellement, et maté-

riellement disponible à un certain moment, tel que ce fut le cas des fabricants de tricot écossais étudiés par Porac *et al.* (1989), et le cas bien connu de la façon dont Honda s'empara d'un segment important du marché américain des motocyclettes à la fin des années 1950 (Pascale, 1984) (Tsoukas, 2010). Cela reflète une appréciation selon laquelle le succès économique ou le bien social peut naître, non pas de décisions délibérées et d'interventions héroïques, mais, souvent, de coïncidences sérendippiennes, d'événements fortuits et de « mains invisibles » donnant forme au flot des événements mondiaux ; les résultats sociaux et économiques convoités peuvent émerger spontanément (Hayek, 1948) plutôt que de résulter d'actes délibérés. À l'instar de ses contemporains, le penseur des Lumières écossaises, Ferguson, en était bien conscient quand il écrivit :

« L'humanité... en luttant pour supprimer les désagréments, ou pour obtenir des avantages apparents et immédiats, parvient à ses fins, que même l'imagination ne pouvait anticiper... Chaque pas et chaque mouvement des multitudes... sont faits avec une égale cécité sur l'avenir, et les nations tombent par hasard sur des créations, qui sont bien sûr le résultat de l'action humaine et non le résultat d'une quelconque conception humaine. » (Ferguson, 1966, p. 122).

Un bien non recherché peut naître en dépit du fait que des individus succombent à « l'impérieuse immédiateté des intérêts à satisfaire » (Merton, 1936, p. 901) sans aucune considération pour l'avenir. Ces approches nous éloignent d'une vision événementielle spectaculaire de la prise de décision vers une approche qui reconnaît l'importance des forces *invisibles*, comme le constate Frédéric Bastiat : « Lorsqu'un

homme, frappé de l'effet *qu'on voit*, n'a pas encore appris à discerner ceux *qu'on ne voit pas*, il s'abandonne à des habitudes funestes... » (Bastiat, 1848/2007, p. 43). Les résultats favorables sont souvent l'effet cumulatif de « micro-incisions » peu remarquées, faites localement en s'adaptant aux exigences d'une situation en évolution, de sorte que ce « qui passe ordinairement pour de la "prise de décision" n'est rien d'autre que... une adaptation pragmatique ou une adaptation délibérée... se produisant au milieu de l'action. » (Tsoukas, 2010, p. 399). Toutefois, cette façon de comprendre la décision demeure relativement sous-estimée, et la préférence pour mettre l'accent sur les « décisions » visibles dramatiques demeure omniprésente dans la littérature occidentale sur la prise de décision.

II – LE PENCHANT OCCIDENTAL POUR LE DRAMATIQUE ET LE SPECTACULAIRE

Dans une étude comparative fascinante sur les méthodes en peinture occidentale et orientale, l'historien d'art Bryson note que l'art occidental moderne est fondé sur le « désaveu de référence déictique » (Bryson, 1982, p. 89) par lequel l'histoire de l'évolution d'une peinture en un travail achevé est délibérément enfouie dans un « palimpseste dont seule la version finale transparait des débris de remaniements sans fin ». Le spectateur n'a aucun moyen de déterminer « le degré auquel d'autres surfaces se trouvaient dissimulées sous la surface plane » (*ibid.*, p. 92). Les tableaux occidentaux modernes sont « des parthénogénèses autochtones, auto-crées, des conceptions virginales » (*ibid.*, p. 95) ; elles retiennent, captent et fixent un moment triomphal dans la vie du phénomène appréhendé. Le critique d'art

Berger (1972), a également remarqué cette tendance moderne à se concentrer sur un moment de révélation particulier aux dépens de la description de la séquence naturelle des événements. Berger a observé que les tableaux de la Renaissance, tels ceux sur Adam et Ève, mettaient uniquement l'accent sur leur honte évidente à ce moment particulier où ils deviennent conscients de leur nudité. Ceci contraste avec les peintures de la période médiévale précédente, quand l'histoire d'Adam et Ève était souvent illustrée dans une séquence narrative fluide comportant plusieurs scènes menant à leur éviction du jardin d'Éden. Cependant, avec l'arrivée de la Renaissance, « la séquence narrative disparut et le moment particulier dépeint devint le moment de honte » (p. 49). Les tableaux d'Adam et Ève étaient devenus un *spectacle* pour un observateur externe. Ils n'attiraient l'attention que sur ce moment dramatique de prise de conscience de la honte de soi.

Ce que Berger comme Bryson montrent est comment le penchant moderniste de la particularité d'un événement, d'une décision ou d'une action héroïque spectaculaire a séduit l'imagination de l'Occident. Un tel penchant pour le dramatique, le spectaculaire et l'« héroïque » est prégnant en toutes circonstances en Occident, particulièrement aux États-Unis et, de façon croissante, avec l'immense portée de son influence à l'échelle mondiale, dans pratiquement toute autre partie du monde. Il explique l'intensité dramatique de la télévision-réalité, la fascination et l'adulation que suscitent les stars de cinéma, les super-héros du sport, les capitaines d'industrie et les « commandants en chef ». Comme le démontrent les récents événements (mai 2011) entourant la « décision » de Barack Obama d'ordonner

l'attaque d'Oussama Ben Laden, le moment spectaculaire de l'attaque et la victoire finale que constitue le meurtre de l'« homme le plus recherché » sont des événements de prestige. Au fur et à mesure que l'histoire documente ce grand récit à partir de l'attaque du *World Trade Center* le 11 septembre 2001 et jusqu'à la mort de Ben Laden le 2 mai 2011, les événements non spectaculaires et triviaux de la décennie entre ces deux événements capitaux tomberont dans l'oubli. Ce sont l'attaque dramatique contre les tours jumelles, le fait de cataloguer Ben Laden d'« ennemi numéro un », et les actions « courageuses » des unités spéciales des Forces navales américaines, les *US Navy Seals*, ainsi que la déclaration d'Obama selon laquelle « justice a été faite », qui à l'avenir viendront à dominer nos représentations historiques.

Hanson (1989, p. 224), historien militaire, soutient que ce penchant occidental pour ce qui est dramatique et héroïque remonte au changement d'approche de la guerre initié par les Grecs à partir du VII^e siècle avant J.-C., dans laquelle escarmouches, embuscades et siège font place à la préférence pour un engagement frontal, à visage découvert, entre armées adverses. Dès lors, avec l'invention de la *phalange* – deux corps d'hoplites lourdement armés et cuirassés engagés dans une rencontre directement frontale – les batailles étaient définitivement gagnées ou perdues à travers cette confrontation spectaculaire de forces adverses. C'est une approche toujours utilisée pour décrire la « guerre contre la terreur » en ces termes conflictuels directs, malgré la nature diffuse du réseau Al-Qaïda. Jullien (2000, p. 44) soutient que cette préférence pour une confrontation directe est reproduite dans la « sphère dra-

matique, judiciaire ou politique » où la victoire est remportée « bruyamment », en des termes spectaculaires et triomphants, à travers l'irrésistibilité évidente de l'opposition ; c'est l'instinct cultivé pour ce qui est manifeste, visible et dramatique qui gagne l'attention et l'adulation, et invite à la glorification. Cette attitude est ce qui inspire les théories événementielles de la prise de décision.

La tendance naturelle de l'Occident démocratique, né d'un héritage grec aussi ancien, a été par conséquent d'exagérer le rôle transcendant de l'agence humaine, d'eulogiser la transparence de la finalité, et de valoriser l'initiative de l'action. C'est une attitude déterminée par un « paradigme de simplification » (Morin, 1992, p. 376) dans laquelle événements, entités et actions visibles sont abstraits du flux continu de la réalité.

III – LA DÉCISION, FAISCEAU D'INCISIONS IMPERCEPTIBLES

D'une perspective ontologique du *devenir*, la décision est plutôt comprise comme une « série d'actes prédéfinitifs imbriqués » d'incisions imperceptibles (Chia, 1994), effectués sans y réfléchir au fil du temps par une multitude d'individus sans nom qui, cumulativement, ont pour résultat la structuration et le façonnement progressifs des situations sociales et de leurs potentialités. Ces actes sont essentiellement des insertions insaisissables et imperceptibles ponctuant nos expériences phénoménales qui aident à « regrouper » et à sensibiliser aux éléments choisis de ces expériences à l'exclusion des autres. Ils interviennent de façon anodine par le biais d'ajustements, de répétitions et de mises au point dans des

actions d'adaptation quotidiennes. Ils canalisent le potentiel d'une situation de sorte qu'un résultat ultime s'ensuive *sponte sua*. Cette insistance anodine est perçue comme « un sentiment d'inconfort ontologique (*Unheimlichkeit*), une sorte de dissociation de notre familiarité dispositionnelle des choses et des événements » (Holt et Mueller, 2011, p. 81). L'exemple de Bergson sur la façon dont un obscur désir croît progressivement pour devenir au final une passion profonde fournit un éclairage pour comprendre comment peu à peu des changements adaptatifs, infinitésimalement petits, effectués au fil du temps, créent en silence des effets insignifiants qui deviennent ce qui est finalement reconnu comme un événement « capital » parfaitement abouti :

« ... petit à petit il a pénétré un plus grand nombre d'éléments psychiques, les teignant pour ainsi dire de sa propre couleur ; et voici que votre point de vue sur l'ensemble des choses vous paraît maintenant avoir changé. » (Bergson, 1913, p. 9).

Cette démarche processuelle de compréhension du changement attire notre attention sur le fait que d'importants changements peuvent être introduits non pas à travers des intentions ou des interventions agentiques mais à travers de petits ajustements quotidiens et apparemment anodins. En d'autres termes, la tendance à accompagner le visible, l'explicite et le spectaculaire fait obstacle à une appréciation plus profonde de la façon dont des processus de changement « sans propriétaire » peuvent, d'eux-mêmes, déclencher des résultats dramatiques. Mais, comme Bergson le note plus loin, « cette représentation toute dynamique répugne à la conscience réfléchie, parce qu'elle aime les distinctions tran-

chées... et les choses aux contours bien définis... » (*ibid.*) La propension irrésistible de penser uniquement en termes de décisions dramatiques et d'interventions spectaculaires empêche les théoriciens de la décision événementielle d'apprécier comment de petits événements apparemment incidents peuvent déclencher ces résultats plus visibles.

Par conséquent, comprises à partir d'une perspective du devenir, les « décisions » ne sont pas tant des intentions ou « choix » qu'une exhortation primordiale à la survie, « une volonté de commander » instinctive. Elle nécessite l'acte initial de couper et diviser des portions de réalité ; l'accomplissement inconscient d'une distinction initiale, un clivage dans un espace vide, ou la création d'un cadre contraignant. Pratiquer des « incisions », en ex-cisant ou en découpant une partie de l'ensemble de nos expériences phénoménales, puis en faisant que cette partie « représente » finalement l'ensemble, voilà le caractère ontologique essentiel de la prise de décision. Ces insertions ou incisions imperceptibles sont des intensités de vecteurs et non des représentations passives, non statiques. La racine latine d'incision, *incidere*, signifie se produire ou advenir, avec seulement une infime suggestion d'agence consciente. Les incisions sont des événements sans commencement ni fin définitifs ; elles reflètent le mouvement exploratoire des gens plongés dans le monde auquel ils ont à faire face et dans lequel ils vivent. Comprendre les incisions comme des insertions imperceptibles nous sensibilise à l'actualité silencieuse, encore qu'efficace, « rongant l'avenir » (*pro-*) et le « constamment-s'éloignant-et-se-retirant » (*-cessus*) qui sont le *pro-cessus* du *devenir*.

Dans une perspective de devenir, la prise de décision peut être comprise comme un processus incessant et sans fin de pratique quotidienne d'adaptation *sponte sua et in situ*, de sorte que l'agence active et les intentions délibérées sont amoindries dans le schéma explicatif, tandis que le hasard, le concours de circonstances et la présence d'occasions de prise de conscience cumulatives sont promus dans le schéma explicatif. Pour illustrer les « décisions » en termes de ces actes initialement imperceptibles d'accroissement de la prise de conscience qui constituent ce que nous appelons ici « incisions », nous évoquons brièvement le cas de Tata Nano (Chacko *et al.*, 2010) afin d'illustrer le *devenir* ou l'avènement de la voiture la moins chère du monde.

IV – UNE THÉORIE DE LA PRISE DE DÉCISION EN DEVENIR

Forte d'environ 25 000 employés, Tata Motors est la plus grande société automobile de l'Inde. C'est le quatrième plus grand producteur mondial de camions et le troisième d'autobus. Fondée en 1945 sous la raison sociale Tata Engineering and Locomotive Company (TELCO), et renommée Tata Motors en 2003, elle est à l'avant-garde des sociétés indiennes opérant sur la scène mondiale. Elle se risqua sur le marché des voitures particulières en 1991 avec le lancement de la Tata Sierra, et en 2008 deux événements marquèrent son arrivée sur la scène mondiale – elle acquit les marques Jaguar et Land Rover (JLR) de General Motors, et en janvier 2008 elle présenta la voiture la moins chère du monde, la Nano. Bien que les coups d'éclat que sont l'achat de marques de luxe occidentales et la fabrication de la voiture la moins chère

aient grandement retenu l'attention, nous examinons ici les petites micro-incisions, passées presque inaperçues, qui font partie de l'histoire de la réussite de la Tata Nano. Au prix de vente de 1 lakh Rs, soit 100 000 roupies (environ 2 500 dollars US), la réalisation de la Nano fut un exploit monumental, exploit que la société compara à « un tournant dans l'histoire de l'ingénierie automobile, le dernier repère dans une chronologie qui commença avec Henry Ford et sa production en série du Modèle T, et le système de production avant-gardiste de Toyota, “la machine qui a changé le monde” » (Chacko *et al.*, 2010, p. 60). Quand Ratan Tata, la cinquième génération de la famille Tata et le président de toutes les sociétés du Groupe, proposa initialement l'idée d'une voiture familiale à bas coût pour le marché asiatique « personne ne le prit au sérieux », se rappelle l'intéressé. « Je me souviens que les gens disaient “Pourquoi M. Tata ne produit-il pas une voiture qui marche avant de parler d'une voiture indienne ?” » (Chacko *et al.*, 2010, p. 4). La plupart des gens dans l'industrie écartèrent l'idée qu'une voiture pouvait être fabriquée et vendue au détail à 2 500 dollars. Distribuée comme il l'avait promis à 1 lakh Rs l'unité, la Tata Nano retint l'attention du monde entier. Le *Financial Times* associa la voiture à l'émergence du pays où elle avait été créée sur le devant de la scène mondiale. « Si jamais il y avait un symbole des ambitions de l'Inde de devenir une nation moderne, ce serait sûrement la Nano, la petite voiture avec une étiquette encore plus petite », dit-il (*ibid.*, p. 108). De même, le magazine *Time* écrivit : « Ce pourrait être l'une des voitures les plus importantes jamais conçues... Avant même d'être commercialisée, [la voiture] est devenue un

important symbole d'une tendance émergente dans le monde en développement, une nouvelle marque de l'innovation qui fait le plus avec le moins, et conçoit des solutions astucieuses, mais bon marché pour résoudre des problèmes auxquels les sociétés occidentales répondraient par des technologies onéreuses. » (p. 107). Cependant, ce furent les nombreux détours et les événements mineurs, si ce ne sont des quasi-non-événements, intervenus en cours de route qui attirèrent notre attention sur cette histoire. Comme Wagh – l'un des cadres de l'équipe de direction – l'expliqua, « Si quelqu'un vient nous demander quelle innovation fantastique a résolu le problème, je devrais dire qu'il n'y en eut aucune. Ce furent de toutes petites choses que firent différents ingénieurs. Nous avons survécu sur cette sorte de persévérance et de croyance. » (p. 38). L'une de ces « toutes petites choses » fut l'origine de l'idée. Ratan Tata déclara que l'idée de la Nano « commença par beaucoup de temps que je consacrais à griffonner lors de conseils d'administration fastidieux » (p. 1-2). De plus, l'étiquette de 1 lakh Rs qui viendrait à définir la Nano fut le résultat d'un commentaire fortuit improvisé, que fit Ratan Tata, en réponse à une question posée par un journaliste du *Financial Times* au Salon international de l'automobile de Genève en 2003, quand il parla d'une voiture abordable. « Interrogé avec insistance sur le coût possible de cette voiture, il avança qu'il pourrait tourner autour de 2 500 dollars US » (p. 5). Pour comprendre la succession des événements et l'énormité du défi consistant à produire une voiture à 2 500 dollars, il est très difficile de résister à la tentation de trouver des héros et d'examiner les occasions capitales qui ont mené à la création de

la Nano. Quand l'exploit de créer la voiture la moins chère du monde est juxtaposé à l'acte insignifiant du griffonnage et du commentaire spontané à propos du prix, nous avons tendance à ignorer et marginaliser les événements mineurs et à privilégier les décisions les plus importantes. Cependant, la fluctuation des événements fugaces mineurs tels que le griffonnage et les remarques improvisées leur permet de s'immiscer d'autant plus profondément au cœur même du sujet. Nous avons tendance à les exclure en raison de leur évanescence, mais ils sont la « matière première » de la prise de décision délibérée. Les décisions majeures sont « composées de nombreuses décisions de moindre importance qui, en grande majorité, ne sont pas clairement conscientes, si ce n'est conscientes du tout » (Cobb, 2007, p. 572). Cette approche consistant à envisager une décision majeure comme étant composée de nombreuses incisions imperceptibles mineures trouve plus d'écho dans la pensée orientale. Comme Cobb l'explique, « elle a eu son développement le plus fécond dans la pensée bouddhiste, le plus complètement peut-être chez Nagarjuna et ceux qui l'ont suivi ». En Inde c'est ce qu'on appelle *pratitya samutpada*, qui peut être traduit en anglais par « co-dependent origination » (origines interdépendantes) ou « dependent co-origination » (co-production conditionnée). Cette notion souligne la relationnalité interne des choses et comment le passé se prolonge, s'imisce (*pratitya*) et se manifeste à l'occasion de l'expérience (*samutpada*). Cette relationnalité interne n'est pas toujours consciente et opère à travers notre « adaptation pragmatique “primitive” “machinale” » quotidienne (Chia et Holt, 2006, p. 639) au monde immédiat. Nous bâtissons sur des

actes de griffonnage « machinaux » et des remarques improvisées pour réaliser la Nano.

De temps à autre, l'ennui appelle l'esprit à prendre son envol et à se détacher de la vie de tous les jours. Cela provient de la nécessité de faire face au désagrément des obligations et des attentes sociales. Mais le mot « ennuyé » implique aussi d'avancer ou de poursuivre sans interruption, mais laborieusement ! Pour ceux dans le monde des affaires qui sont pris par l'obligation d'enchaîner les réunions l'une après l'autre, il n'est pas à la longue difficile de s'en lasser et de chercher de temps à autre un répit provisoire. Griffonner est une façon de tromper l'ennui. C'est exactement ce que fit Ratan Tata pour surmonter la monotonie des procédures administratives. L'acte de griffonner mène au gribouillage et au dessin, tout en assistant à quelque chose d'autre ; il évoque une sorte de « vagabondage » mental sans objectif ou de « balayage inconscient » (Ehrenzweig, 1967, p. 32-33), paradoxalement capable de saisir « en un seul acte indivis de compréhension » des informations inaccessibles à ou incompatibles avec une perception consciente. Cela se produit en résistant à la compulsion de la forme (*gestalt compulsion*) de diviser par deux le champ de l'expérience, en premiers plans significatifs et en arrière-plans « insignifiants », à travers une *dispersion de l'attention* (*ibid.*, p. 32-42) involontaire. Cette dispersion de l'attention aiguise la conscience périphérique (Bateson, 1994, p. 8 ; Chia et Holt, 2007, p. 62) aux dépens de l'attention focale. Alors que la qualité des informations réunies à travers cette conscience périphérique est mal définie comparée à celle de l'attention focale, sa sensibilité aiguë aux moindres changements nous permet de

remarquer et d'enregistrer des différences primordiales, qui sont presque imperceptibles à cette dernière, et d'embrasser « le monde entier d'un seul coup d'œil » (Casey, 2007). C'est essentiel à l'appréciation d'ensemble des potentialités d'une situation émergente. C'est justement une dispersion de l'attention qui s'immisça dans la conscience de Ratan Tata un jour qu'il se rendait à son travail.

Faisant route à travers les rues encombrées de Bangalore, Ratan Tata se trouva pris dans les embouteillages habituels. C'est alors que balayant inconsciemment du regard la circulation, il remarqua par hasard un scooter transportant à lui seul une famille entière. « En Inde ce n'est pas un spectacle insolite. Des deux-roues – avec le père conduisant, l'aîné des enfants se tenant debout à l'avant et la femme à l'arrière portant un bébé – c'est vraiment la norme en Inde » (Chacko *et al.*, 2010, p. 3). C'est ce jour-là cependant, que le plus petit germe d'idée vint à l'esprit de Ratan Tata, à un moment de balayage inconscient d'un spectacle qu'il devait avoir maintes fois vu auparavant, et qui devait lui être tout à fait familier, alors qu'il était pris dans une circulation intense. Il *remarque* quelque chose qu'il avait vu auparavant à de nombreuses reprises. Germant inconsciemment dans son esprit, l'éventualité d'un petit véhicule de transport familial qui viendrait remplacer le « scooter-auto » se profilait. Lui était associé « un désir inconscient de faire quelque chose pour le peuple de l'Inde » (p. 3), en particulier dans le domaine des transports puisque Ratan Tata était « un expert automobile par inclination et un président de société du fait des circonstances » (p. 10). Les occupations ultérieures de griffonnage de Ratan tournèrent

autour du développement d'un « scooter-auto » afin de rendre le transport des petites familles en Inde plus sûr. La coïncidence d'une habitude de griffonner qu'il cultivait pour tuer le temps, de l'observation par un concours de circonstances d'une famille sur un scooter, et de l'expression involontaire et irréfléchie d'une opinion eu égard au prix d'une si petite voiture vint à déterminer et définir les paramètres du défi auquel la société Tata Motors serait confrontée. La Tata Nano, qui finit par émerger de cet environnement complexe de concours de circonstances, de conséquences involontaires et de coïncidences qui résultèrent finalement en sa matérialisation, fit ses brillants débuts au Salon international de l'automobile de Delhi en janvier 2008, soit plus de huit ans après l'éventualité de sa conception accidentelle. Rétrospectivement, on peut identifier plusieurs « décisions » clés, en particulier celles qui mettent l'accent sur l'héroïque et le spectaculaire. Parmi ces décisions, celles essentielles sont les décisions conscientes de Ratan Tata de produire un « scooter-auto » compétitif sur le segment de marché des petites voitures et de répondre au prix de 1-lakh Rs qui avait été explicitement exprimé. Mais elles ne se seraient pas matérialisées si Ratan Tata n'avait pas été pris dans des embouteillages, s'il n'avait pas, ce matin-là en particulier, *remarqué* ce qu'il avait vu tant de fois auparavant, un scooter transportant une famille entière. La propension de Ratan Tata à griffonner, son ennui lors des réunions, l'expérience de se retrouver coincé dans la circulation, et ses remarques improvisées sont des indices des coups de tête qui lui sont propres ; mais ses croyances, pensées, désirs et idées préconçues sont tout aussi silencieusement effi-

caces. Par exemple, le fait d'être davantage un « expert automobile » qu'un président de société typique, opérant dans le contexte de l'Inde avec son énorme population et l'ampleur de ses besoins, associé à un système de transport de qualité médiocre incapable de suivre le rythme de l'urbanisation, concourt à établir le contexte de l'émergence d'un projet à grande échelle tel que celui qui produisit la Nano. Il est concevable que cela ait pu mener Ratan Tata au « désir inconscient de faire quelque chose pour le peuple de l'Inde ». Il y avait aussi en arrière-plan des citoyens indiens « prêts à une idylle avec voitures » (p. 4). L'idée d'un scooter-auto n'aurait pas pris forme non plus si Ratan Tata n'avait pas assisté à d'innombrables réunions et trouvé quelque répit en se mettant à griffonner en guise d'évasion mentale au cours de ces réunions. Le défi de fabriquer une voiture au prix divulgué, alors considéré comme inouï, n'aurait pas germé non plus si le journaliste du *Financial Times*, qui se trouvait par hasard au Salon « Auto » de Genève, n'avait pas choisi de confronter Ratan Tata au coût éventuel de cette voiture. Le journaliste n'avait pas l'intention d'acculer Ratan Tata dans une impasse quand il insista pour qu'il donne un prix. Il était simplement en quête d'un éclaircissement, mais il conduisit néanmoins Ratan à s'engager consciemment à faire ce qu'il avait dit. Si ce commentaire sur le prix n'avait pas été utilisé ultérieurement pour faire le gros titre de cet article, il ne serait peut-être rien arrivé. De plus, si Ratan Tata avait fait publier un désaveu comme il avait songé à le faire, le résultat n'aurait pas été le même. Tels sont les moments inexplicables qui ont alimenté la prise finale de décisions conscientes pour produire la Tata Nano.

L'histoire de la Tata Nano est à ce titre extraordinaire. Cependant, le parcours est riche en innombrables rebondissements, en sérendipité, confusion, rebondissements qui ont entouré sa conception finale, sa fabrication et son lancement. Une multitude d'accrocs, d'échecs et de retours en arrière ont présidé à la réalisation de la Nano, certains étant invariablement inexplicables, et bien sûr souvent inexplicables. L'obtention d'une décision au sens pleinement ontologique exige d'être plus attentif aussi bien à ce qui *n'était pas décidé* ou *n'est pas arrivé* qu'à ce qui est arrivé. Les gens, les événements et les situations qui n'ont pas survécu ou qui n'ont pas été remarqués ne peuvent pas attirer l'attention sur leur non-occurrence. Ils vivent des vies cachées et garnissent des étagères, restent des projets abandonnés et des différends non résolus. Ce que nous identifions comme étant et appelons des « décisions » sont en réalité les conséquences cumulatives d'innombrables micro-incisions qui ont contribué itérativement à la clarification d'un projet tel que celui de Tata Nano. Pour obtenir ce sens pleinement ontologique de décision, il faut reconnaître ce que Bergson appelle la *durée* de l'acte micro-incisionnel qui « ronge l'avenir et gonfle en avançant » (Bergson, 1998, p. 4). Dans ce processus interminable du devenir, c'est la multitude d'événements apparemment fluctuants qui sont rassemblés et qui finalement fusionnent en un « moment décisionnel », plus explicitement identifiable et sur lequel se jette alors un théoricien de l'événementiel dans un effort pour attribuer une explication causale à une série de circonstances qui se sont présentées. Toutefois, c'est seulement après que cette « décision » a été formulée et simplement située que ces occurrences peuvent

être arbitrairement regroupées pour constituer un « nœud » décisionnel auquel une efficacité causale peut être attribuée. En adoptant une approche du devenir nous ramenons au cœur du sujet les divers aspects apparemment insignifiants des activités d'adaptation pragmatique telles que l'*attention dispersée* durant les embarras de circulation, le « griffonnage » pendant les réunions et les commentaires involontaires lancés à la volée qui, par la suite, reviennent hanter le commentateur. Dans une compréhension globale de la décision, il est nécessaire de prendre en considération les divers incidents, occasions se présentant, et détours qui donnent forme et sens aux situations décisionnelles et qui mènent ensuite à l'ultime transformation de ces situations.

CONCLUSIONS

En réitérant son assertion selon laquelle la prise de décision est un processus de « débrouillardise », énoncée en 1959, Lindblom (1979, p. 522) déclare qu'« il est trop simple » d'attribuer « trop d'effet à une seule cause » quand bien même cela reflète notre habitude de pensée dominante. Qu'il s'agisse d'attribuer trop d'importance à un sauveur institutionnel héroïque, à la noble intention des acteurs, à des moments d'intuition inspirés ou à des décisions d'« enjeux élevés » spectaculaires, la prise de décision souffre d'une trop grande dépendance de l'*agence active*, de l'*efficacité causale* et de l'*action calculée* pour expliquer (essentiellement) les résultats favorables. L'idée que ces résultats favorables sont très fréquemment les conséquences involontaires de la « débrouillardise » est activement esquivée parce qu'elle suggère l'impuissance de l'intention délibérée.

rée et l'inefficacité des interventions humaines actives. Nous avons eu pour but ici d'attirer l'attention sur l'influence indirecte et de grande ampleur qu'ont sur notre conscience immédiate du quotidien les insertions imperceptibles, les rebondissements inattendus de la vie socioéconomique et les événements fortuits qui nous adviennent. Chaque occasion de cette nature révèle des aspects du devenir incessant qu'est la réalité de la vie sociale, et « nous n'en tirons pas de conclusions définitives, mais de nouvelles intuitions », (Lindblom, 1979, p. 522). Attendu qu'une approche événementielle suit une logique « si-alors », nous démontrons la portée d'une trajectoire « de-à ». *De* la vue sporadique d'une « famille sur un scooter », Ratan Tata est parvenu à la Nano. *De* sa vision du monde et des circonstances dans lesquelles il s'est trouvé, Ratan s'est décidé à relever le défi de produire la voiture à 1 lakh Rs. *De* coups d'œil superficiels et indirects sur le monde, nous sommes involontairement amenés à imaginer de nouvelles trajectoires. Ces incisions mineures qui façonnent la perception constituent la « matière première » imperceptible dont finalement les décisions majeures sont faites. Elles peuvent apparaître insignifiantes et illogiques, mais leurs effets à plus long terme ont une portée étendue et se disséminent. Les anciens truismes occidentaux comme orientaux font référence à cette compréhension et cette sagesse profondes quand ils nous rappellent que :

« Les petites fontaines font les grands torrents

Les petits glands font les grands chênes. »
(vieux proverbe anglais).

« Un périple d'un millier de milles commence par le premier pas. »

(vieux proverbe chinois).

Ces anciens truismes nous détournent du dramatique et du spectaculaire vers l'invisible et le non-apparent. Ils aident à réorienter l'attention du spectacle de la « décision » vers une appréciation de l'influence corrosive des menus détails des incisions quotidiennes incidentes qui façonnent notre compréhension du cours de la vie, hors de nos vies quotidiennes. Ils nous sensibilisent aux impulsions invisibles et non apparentes, mais toujours présentes, contenues dans les configurations situationnelles qui, d'elles-mêmes, déclenchent les « transformations silencieuses » en cours (Jullien, 2011). Nos vies quotidiennes sont ponctuées de ces événements apparemment incidents qui frappent un coup oblique sur notre conscience qui, à son tour, détermine insensiblement la direction finale de nos soucis et préoccupations. À cet égard, on ne peut pas dire que « nos » intentions et « nos » décisions soient strictement « nôtres ». Aussi oblique que soit leur impact fugace, elles génèrent néanmoins des conséquences plus durables dans leur aptitude à plonger au cœur de la question de la vie. Comprendre les décisions dans toute leur richesse c'est retrouver ces occasions apparemment sans importance et évaluer comment, bien qu'étant immergées au beau milieu des préoccupations immédiates du quotidien, elles aident à façonner et engendrer imperceptiblement des décisions majeures.

BIBLIOGRAPHIE

- Barnett W., Burgelman R. (1996). "Evolutionary perspectives on strategy", *Strategic Management Journal*, 17, p. 5-19.
- Bastiat C. F. (1848/2007). *Essays on Political Economy*, New York, Cosmino Classics.
- Bateson M. (1994). *Peripheral Visions: Learning Along the Way*, New York: Harper Collins.
- Berger J. (1972). *Ways of Seeing*, Harmondsworth, Penguin.
- Bergson H. (1911/1998). *Creative evolution*. Courier Dover Publications, New York.
- Bergson H. (1913). *Time and Free Will*, London, George Allen & Co.
- Blackburn S. (2011). "Hume's diffuse effects cannot be reduced to Hefce's narrow vision", *THES*, 21st April.
- Bohm D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Bourdieu P. (1977/2002). *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bourdieu P. (1990). *The logic of practice*, Cambridge, Polity Press.
- Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. (1988). "Strategic decision-processes in high-velocity environments. 4 cases in the microcomputer industry", *Management Science*, vol. 34, n° 7, p. 816-835.
- Brunsson N. (1982). "The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*, 19, p. 29-44.
- Brunsson N. (2003). *The organization of hypocrisy*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Bryson N. (1982). *Vision and Painting: The Logic of the Gaze*, London, Methuen.
- Butler R. (1998). "Strategic decision making: A contingency framework and beyond", *Strategic decisions*, V. Papadakis et P. Barwise (Eds.), Dordrecht: Kluwer, p. 35-50.
- Burgelman R., Grove A. (2007). "Let chaos reign, then reign in chaos – repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 965-979.
- Casey E.S. (2007). *The world at a glance*, Bloomington, Indiana.
- Chakravarthy B., Doz Y. (1992). "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5-14.
- Chacko P., Noronha C., Agrawal S. (2010). *Small wonder: The making of the Nano*, New Delhi, Westland.
- Chia R. (1994). "The concept of decision – A deconstructive analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 6, p. 781-806.
- Chia R., Holt, R. (2006). "Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective", *Organization Studies*, vol. 27, n° 5, p. 635-655.
- Chia R., Holt R. (2007). "Peripheral Awareness in Strategic Thinking", *Aesthesis*, vol. 1, n° 2, p. 61-73.
- Christensen C., Bower J. (1996). "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 197-218.

- Cobb HJ. B. (2007). "Person-in-community: Whiteheadian insights into community and institution", *Organization Studies*, vol. 28, n° 4, p. 567-588.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972). "Garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 1-25.
- Denis J., Lamothe L., Langley A. (2001). "The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 809-837.
- Derrida J. (1976). *Of grammatology*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Ehrenzweig A. (1967). *The Hidden Order of Art*, Berkeley, Calif, University of California Press.
- Eliot G. (1871). *Middlemarch: A study of provincial life* (vol. 4), London, William Blackwood.
- Ferguson A. (1767/1966). *An Essay on the History of Civil Society*, ed. Duncan Forbes, Edinburgh, Edinburgh University Press.
- Finkelstein S. (2003). *Why smart executives fail*. New York, Portfolio.
- Hanson, V.D. (1989). *The Western Way of War*, London, Hodder and Stoughton.
- Hayek, F. (1948). *Individualism and Economic Order*, Chicago, University of Chicago Press.
- Holt R., Mueller F. (2011). "Wittgenstein, Heidegger and drawing lines in organization studies", *Organization Studies*, vol. 32, n° 1, p. 67-84.
- James, W. (1996). *Some problems in philosophy: A beginning of an introduction to philosophy*, Lincoln, University of Nebraska Press.
- Jarzabkowski P. (2008). "Shaping strategy as a structuration process", *Academy of Management Journal*, 51, p. 621-650.
- Jullien F. (2000). *Detour and access: Strategies of meaning in China and Greece*, New York, Zone Books.
- Jullien F. (2004). *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking*, Honolulu, University of Hawaii Press.
- Jullien F. (2011). *The Silent Transformation*, Chicago, University of Chicago Press.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saintmacary J. (1995). "Opening up decision-making: The view from the black stool", *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260-279.
- Lindblom C.E. (1959). "The science of muddling through", *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, p. 79-88.
- Lindblom C.E. (1979). "Still muddling, not yet through", *Public Administration Review*, vol. 39, n° 6, p. 517-526.
- March J.G., Simon H.A. (1958). *Organizations*, New York, John Wiley.
- March J.G. (1978). "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, p. 587-608.
- Mayr K., Siri, J. (2010). "Management as a Symbolizing Construction? Re-Arranging the Understanding of Management", *Historical Social Research*, vol. 36, n° 1, p. 160-179.

- Merton R.K. (1936). "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", *American Sociological Review*, vol. 1, n° 6, p. 894-904
- Miller S.J., Wilson D.C., "Perspectives on organizational decision-making », *In* : Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies*, London, Sage, p. 469-484.
- Mintzberg H., Waters J.A., Pettigrew A.M., Butler R. (1990). "Studying deciding – An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler", *Organization Studies*, vol. 11, n° 1, p. 1-16.
- Morin E. (1977/1992). *Method: Towards a Study of Humankind*, trans. Roland J.L., Langer B., New York, Peter Lang.
- Parkes G. (1987). *Heidegger and Asian thought*, Honolulu, University of Hawaii Press.
- Pascale R.T. (1984). "Perspectives on Strategy – the Real Story Behind Hondas Success", *California Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 47-72.
- Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989). "Competitive groups as cognitive communities. The case of Scottish knitwear manufacturers", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, p. 397-416.
- Rescher N. (1996). *Process metaphysics*, New York, SUNY Press.
- Rorty R. (1980). *Philosophy and the mirror of nature*, London, Blackwell.
- Snook S. (2001). *Friendly fire*, Princeton, Princeton University Press.
- Taleb N.N. (2007). *The Black Swan*, London, Allen Lane.
- Tsoukas H. (2010). "Strategic decision making and knowledge: A Heideggerian approach", *Handbook of Decision Making*, Nutt P.C. & Wilson D.C. (Eds.), London, John Wiley, p. 379-402.
- Van de Ven A. (1992). "Suggestions for studying strategy process: A research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-188.
- Weick K.E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, London, Sage.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, Vol. 16, n° 4, p. 409-421.
- Whitehead A.N. (1926). *Science and the modern world*, Harmondsworth, Penguin.
- Whitehead A.N. (1929). *Process and reality: An essay in cosmology*, New York, Free Press.
- Wiesenfeld B., Wurthmann K., Hambrick D. (2008). "The stigmaization and devaluation of elites associated with failure: A process model", *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 231-251.